



# Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations

Erika Flahault, Annie Dussuet, Dominique Loiseau

## ► To cite this version:

Erika Flahault, Annie Dussuet, Dominique Loiseau. Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. ESO Travaux et Documents, 2009, 28, pp.67-75. halshs-00420135

**HAL Id: halshs-00420135**

**<https://shs.hal.science/halshs-00420135>**

Submitted on 28 Sep 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ?

## Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations

67

**Erika Flahault**, sociologue

UMR 6590 CNRS - ESO - UNIVERSITÉ DU MAINE

**Annie Dussuet**, sociologue

EA-3260 CENS - UNIVERSITÉ DE NANTES

**Dominique Loiseau**, sociologue

et historienne, UMR 6590 CNRS - ESO

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche menée de novembre 2006 à novembre 2007 dans le cadre du programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », financé par la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale (DIESES). Cette recherche a mobilisé pendant un an deux sociologues et une historienne sur des questions relatives à la place du travail et à la gestion des ressources humaines – salariées mais aussi bénévoles – dans les associations<sup>1</sup>. Notre intention initiale était de capitaliser les recherches existantes à travers une revue de la littérature. Toutefois, malgré les travaux menés par un certain nombre de chercheur-e-s, et sur lesquels nous nous sommes appuyées, la littérature disponible nous est apparue relativement pauvre. Nous avons donc élargi notre approche en intégrant nos propres recherches de terrain portant sur les associations de services aux personnes<sup>2</sup> (Dussuet, Loiseau), de nature et d'environnement<sup>3</sup> (Flahault), de défense des droits des femmes<sup>4</sup> (Dussuet, Flahault, Loiseau). Ces recherches ont été menées à partir des documents associatifs internes, et d'entretiens avec bénévoles et salarié-e-s au niveau local, régional et national. Nous

les avons en outre complétées par des entretiens menés en 2007 auprès de 40 salarié-e-s d'associations diverses par la taille, le secteur d'activité, l'ancienneté<sup>5</sup>.

Dans l'ensemble composite que constitue l'économie sociale, les associations se distinguent souvent par une origine moins nettement orientée vers l'activité économique que les mutuelles ou les coopératives. Au point que le recours à l'emploi salarié, indicateur significatif, reste l'apanage d'une minorité d'entre elles : moins de 20 % des associations sont à ce jour employeuses (Tchernonog, 2007). Quant à celles qui développent effectivement une activité économique, elles ne manquent pas de mettre en avant les « valeurs » qui la sous-tendent et qui la justifient.

Dans la période actuelle, la question de savoir quelle place peut occuper le travail dans les organisations associatives prend d'autant plus d'importance que les associations évoluent et qu'elles deviennent de plus en plus des acteurs économiques à part entière, employeuses de salarié-e-s au côté, voire à la place des bénévoles. Que devient alors le « travail » dans ce monde qui lui est *a priori* étranger ? Comment l'orientation de l'organisation par les valeurs et la conception de l'action que cela entraîne se traduit-elle dans l'utilisation du travail ? Dans un contexte général marqué par le développement significatif de l'emploi associatif d'une part, et par l'âpreté des relations salariales et une propension à la précarisation d'autre part, on s'est demandé si ces organisations, qui s'affirment orientées par des valeurs humanistes, développent des pratiques spécifiques pour gérer cette « ressource humaine » que constitue le travail, que sa forme soit bénévole ou salariée.

5- Entretiens réalisés sur toute la France, en 2007, par les étudiants de L3 de l'IUP Charles Gide (Management des organisations de l'économie sociale) dans le cadre du cours de sociologie des associations sous la direction d'Erika Flahault.

1- Le rapport est disponible en ligne : Dussuet Annie, Flahault Erika, Loiseau Dominique, 2007, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », DIESES, 115 p. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/fr/>

2- Recherches menées depuis une dizaine d'années dans l'Ouest de la France auprès d'associations appartenant une grande fédération nationale.

3- Recherche menée entre 2001 et 2005 auprès d'associations naturalistes dans les départements de L'Indre-et-Loire, du Loiret et du Loir-et-Cher.

4- Recherche en cours initiée en 2006 auprès des associations départementales de trois grandes fédérations d'associations de défense des droits des femmes spécialisées dans l'accueil de femmes victimes de violences, dans le traitement des questions de santé et sexualité ou dans l'information juridique à destination des femmes et des familles.

### L'emploi dans les associations

La France compte aujourd'hui : 1,1 million d'associations, 15 millions de bénévoles, 1,9 million de salarié-e-s (à temps plein ou à temps partiel).

Les associations sans salarié-e sont de loin majoritaires (928 000 soit 84 % des associations). La plupart des associations fonctionnent avec un petit budget puisque 1/5e d'entre elles disposent d'un budget inférieur à 1000 euros annuels. L'emploi salarié ne concerne donc qu'environ 16 % des associations. Parmi celles-ci, 54 % emploient un ou deux salarié-e-s, 80 % moins de dix salarié-e-s, 96 % moins de cinquante salarié-e-s.

Entre les enquêtes de 1999-2000 et de 2006, le nombre des associations a augmenté en moyenne de 4 % par an et le poids économique du secteur associatif dans l'économie nationale a continué à croître de façon soutenue, augmentation qui s'explique en partie par l'augmentation du nombre total des associations.

On peut ajouter que ces 1,9 million de salariés, parmi lesquels 68% de femmes, représentent 1,05 million d'emplois équivalent temps plein (ETP), soit environ 6 % de l'emploi salarié, près de 10 % de l'emploi salarié du secteur privé.

Le contrat de type CDI est moins répandu dans les associations que dans le reste de l'économie : plus du quart des emplois sont des emplois de type CDD (contre 8 % en général) et seulement 53 % sont en CDI (contre 89 %). De plus le secteur associatif compte une proportion élevée d'emplois de statuts divers (stagiaires, vacataires...). Ce dernier type d'emplois est bien sûr très élevé dans les associations d'insertion en raison de la nature même de l'activité de ces associations : si l'on ne prend pas en compte les emplois d'insertion, la part des CDI est beaucoup plus importante puisque ceux-ci représentent alors 65 % des emplois.

42% des associations employeur déclarent recourir à des emplois aidés. Entre 1997 et 2002, 100 000 postes ont été créés avec les emplois jeunes (EJ) dans le monde associatif. Plus récemment, on comptait, fin décembre 2006, 29178 Contrats d'Avenir (CAV) et 68215 Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE). Ce qui porte les associations au rang de premiers employeurs du plan de cohésion sociale avec 39,2 % des effectifs en CAV et 41,9 % des CAE. L'exploitation des fichiers SIRENE, réalisée par Matthieu Hély montre en outre que les contrats aidés représenteraient environ 15 % de l'emploi associatif.

Les secteurs de l'action sociale et de la santé concentrent 49 % du volume de l'emploi salarié dans les associations mais ne représente que 39,4 % du nombre des salarié-e-s associatifs. Le secteur de la défense des droits et des causes, dans lequel se classent les associations environnementales et les associations de défense des droits des femmes, ne compte que pour 3,8 % de l'ensemble du volume de l'emploi salarié associatif et 1,7 % du nombre des salarié-e-s.

Comparativement à l'ensemble des emplois salariés du secteur privé, les associations comptent de nombreuses professions intermédiaires – respectivement 37 % des emplois des associations contre 28 % des emplois pour le secteur privé. Les professions intermédiaires apparaissent particulièrement nombreuses dans le secteur culturel. Elles comptent en revanche relativement moins d'ouvriers : 12 % des salarié-e-s des associations pour 16 % des salarié-e-s du secteur privé. La proportion des emplois d'ouvriers dans les associations est encore moins importante si on ne prend pas en compte les associations d'insertion : les ouvriers ne représentent plus alors que 7 % du nombre d'emplois dans les associations.

La part des salarié-e-s ayant une formation égale ou supérieure à BAC +2 est élevée puisque ces emplois représentent 39 % du nombre d'emplois dans les associations. Les secteurs de la défense des droits et des causes, le secteur culturel et celui de la défense des intérêts économiques comptent de nombreux emplois de salariés diplômés. La proportion des salarié-e-s sans diplôme ou avec un niveau limité de formation résulte de l'importance des emplois d'insertion et des emplois d'aide à la personne, nombreux dans le secteur de l'action sociale.

Outre l'emploi salarié et le travail bénévole, les associations bénéficient d'emplois mis à disposition de personnes qui exercent leur activité au sein de l'association, mais dont les salaires relèvent d'autres budgets que celui de l'association. Ce type d'emploi concerne 14 % des associations employeurs. Le volume de l'emploi mis à disposition est au moins de l'ordre de 56 000 en équivalents plein temps, présents pour la plus grande part dans les associations employeurs : celles-ci concentrent 69 % du nombre d'emplois mis à disposition et 75 % du volume de travail mis à disposition. Les associations sans salarié captent 25 % du volume du travail mis à disposition.

Sources : [http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id\\_article=490](http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id_article=490) , [http://cpca.asso.fr/docs/Livre\\_Vert\\_FINAL.pdf](http://cpca.asso.fr/docs/Livre_Vert_FINAL.pdf) , Tchernonog, 2007 ; Hély, 2005.

## DES FORMES SALARIALES MARQUÉES PAR LE MILITANTISME : UN RISQUE DE PRÉCARISATION

Dans une première partie nous nous sommes attachées à montrer la spécificité du monde associatif en matière de travail et d'emploi, notamment par la coexistence du bénévolat et du salariat.

La première originalité des associations, en termes d'utilisation des ressources humaines, est le fait que travail salarié et travail bénévole s'y côtoient, et que les frontières entre l'un et l'autre ne sont pas toujours clairement définies. Quels que soient le secteur observé et le ratio salarié-e-s/bénévoles, la constante de la coexistence du bénévolat et du salariat est une spécificité irréductible du travail associatif. Cette coexistence s'accompagne souvent de ce qu'on pourrait assimiler à une « contamination » d'un statut par l'autre, un brouillage des frontières qui fait que l'on en vient à attendre des compétences toujours plus fines et spécifiques, « professionnelles », de la part des bénévoles, et un engagement au-delà du contrat de travail de la part des salarié-e-s. Le brouillage des frontières entre bénévolat et salariat ainsi opéré semble bien se traduire la plupart du temps par une dégradation du rapport salarial, au nom des valeurs de l'association : il est porteur d'une certaine acceptation, de la part des salarié-e-s, de conditions de travail qui ne sont plus/pas acceptées dans d'autres circonstances où l'engagement ne prime plus (faible niveau de rémunération, horaires de travail extensibles, heures supplémentaires non rémunérées voire non récupérées, fonctions d'encadrement assurées hors du statut de cadre, ...). Ce brouillage des frontières pose alors la question du risque de précarisation du travail salarié, dans un mouvement d'assimilation à un travail effectué gratuitement (Hély, 2005 ; Simonet, 2006). Dans les associations, le travail des salarié-e-s apparaît bien « dévalorisé », au sens le plus fort du terme, c'est-à-dire à la fois plus mal considéré et moins bien rétribué du fait de la comparaison avec l'activité déployée par les bénévoles. Paradoxe apparent, l'influence négative du bénévolat sur le salariat se construit au nom des valeurs associatives. Il faut noter en particulier comment l'attention portée à la qualité du service délivré par l'association, à travers la notion de réponse aux besoins des usagers, entraîne l'établissement de compromis pas toujours favorables aux salarié-e-s.

Par ailleurs, on peut se demander si ce brouillage n'est pas d'autant plus facile que dans les associations les salarié-e-s sont souvent des femmes (70% des salarié-e-s associatifs), ainsi mises en demeure d'accepter, grâce à la référence aux valeurs associatives, des conditions de travail ou d'emploi atypiques dans le cadre salarial. Les valeurs d'altruisme, de solidarité, la notion de don, portées par les bénévoles associatifs entreraient alors en résonance avec le genre pour construire une norme d'emploi sexuée spécifique, dérogoire aux conditions communes.

C'est encore la même logique de confusion qui semble prévaloir lorsqu'on constate que les salarié-e-s associatifs hésitent à se syndiquer, et ce d'autant plus qu'ils/elles ont d'abord été militant-e-s ou bénévoles de la structure. Il faut dire que les confédération syndicales, au-delà de spécificités qui leur sont propres, sont longtemps restées en retrait, voire critiques, vis-à-vis de l'économie sociale. Ainsi, malgré le tournant des années 1980, où le monde syndical décide d'être présent dans le secteur de l'économie sociale, la réflexion et l'activité y restent très limitées jusqu'en 2001, date de la signature d'un protocole d'accord entre les cinq confédérations syndicales représentatives et les groupements d'employeurs de l'économie sociale. Cela ne signifie pas pour autant que la syndicalisation en devienne aisée. Elle est au contraire entravée par les conditions de travail, par l'éclatement en de multiples structures, par la taille des associations, et parfois par la posture même des salarié-e-s qui mettent davantage en avant le caractère social de leur activité que l'amélioration de leur quotidien. Leur réalité vis-à-vis de leur employeur les éloigne du syndicalisme classique, qui doit donc s'adapter sans perdre son âme. Là encore, l'extrême féminisation d'un certain nombre de métiers de l'économie sociale est également un facteur à prendre en compte.

Enfin, dans cette confusion, propre au secteur associatif, entre travail salarié et travail bénévole, le statut de l'encadrement pose lui aussi un certain nombre de questions. La catégorie des cadres apparaît en effet particulièrement concernée par ces situations d'entre-deux, menaçantes pour la spécificité de leur statut. L'analyse de la position des cadres dans les associations montre que l'hybridation, dont nous avons observé par ailleurs qu'elle portait un risque de précarisation pour les salarié-e-s, se retrouve dans leur cas particulier. Il s'agit même alors d'une « hybridation à double niveau », d'une part

entre des personnels à statut de cadre et d'autres ne l'ayant pas – les uns et les autres pouvant remplir les mêmes fonctions et connaître des situations assez proches de « mise à distance de la condition salariale ordinaire » (Boltanski, 1982) – d'autre part entre des tâches d'encadrement et des tâches exécutives ou fonctionnelles – souvent assumées par les mêmes personnels polyvalents dans les petites structures. A cet égard, on peut se demander si le secteur associatif ne se situe pas dans un entre-deux qui peut le faire apparaître comme précurseur de l'ébranlement du statut des cadres tel que décrit par Paul Bouffartigue (2001).

Au total, malgré la diversité des situations rencontrées, on peut dire qu'il existe un risque de dévalorisation du travail salarié du fait d'une confusion avec le bénévolat. Mais c'est aussi un risque, plus globalement, pour les associations mises en position de « mauvais employeur », donc en contradiction avec leurs principes affichés. Toutefois les transgressions de frontières, particulièrement celles qui mettent en cause les compétences et les qualifications, conduisent aussi à poser la question du rôle des associations dans les processus de professionnalisation.

#### **LES MOUVEMENTS DE PROFESSIONNALISATION DANS LES ASSOCIATIONS : UNE TENTATIVE DE CONSOLIDATION**

La deuxième partie est consacrée à l'analyse des processus de professionnalisation, à la distinction délicate entre salarisation et professionnalisation<sup>6</sup> et à l'impact ambivalent des politiques publiques sur le développement de l'emploi salarié et de la professionnalisation dans le monde associatif.

Le terme de professionnalisation est employé couramment comme un équivalent de celui de salarisation, au sens du passage d'un travail bénévole, non rémunéré,

à un travail rémunéré par un salaire. Nous avons souhaité distinguer ces deux termes pour mieux faire apparaître l'autre dimension de la professionnalisation : celle d'une reconnaissance sociale du travail, distincte de la forme adoptée dans la salarisation. Nous empruntons donc les définitions proposées par la sociologie interactionniste américaine, et en particulier par Everett Hughes (1996), même si cette référence ne fait pas l'unanimité parmi les sociologues s'intéressant au champ associatif (Gillet, 2007). Dans cette optique, la professionnalisation est un processus de construction sociale de la reconnaissance accordée à un groupe, qui devient par là même « professionnel ».

Dans certaines associations, l'emploi constitue dès l'origine une partie intégrante du projet de la structure, dans la mesure où d'une part le service à délivrer nécessite la professionnalisation des acteurs et où, d'autre part, ceux-ci sont dans l'incapacité de fournir du travail bénévole. Il semble toutefois que dans la majorité des cas, l'emploi se conçoive comme le prolongement de l'activité, comme un simple moyen au service des buts de l'association. L'engagement dans un processus de professionnalisation a davantage de chances de voir le jour dans le premier cas de figure que dans le second, mais dans les faits, toutes les combinaisons se rencontrent.

Si la diversité des modes de professionnalisation engagés par les associations apparaît clairement, on peut tenter d'ordonner cette diversité à travers une typologie des « degrés de professionnalisation ». En effet, certaines associations apparaissent plutôt orientées dans une logique de salarisation « simple », tandis que dans d'autres organisations, la logique de professionnalisation prédomine. D'autre part, suivant les domaines, l'intervention associative a plus ou moins abouti à la reconnaissance par l'ensemble social d'une « licence » et d'un « mandat », pour reprendre la terminologie de Hughes (1996). C'est *in fine* en croisant cette dimension de la reconnaissance, qui nous paraît fondamentale, avec celle de la professionnalisation, dans les secteurs que nous avons observés<sup>7</sup>, que nous proposons une ébauche de catégorisation du travailleur associatif en quatre types<sup>8</sup>.

- le « travailleur abstrait », qui réalise dans l'association des tâches dont la qualification n'est pas ou guère reconnue ; ce travailleur pourrait être, au fond, n'importe qui. Seul importe le résultat de son action, ses

6- Le processus de salarisation consiste à salarier une fonction jusque là assumée bénévolement, mais qui recouvre un emploi « classique » qui pourrait tout aussi bien se rencontrer dans le secteur marchand ou le secteur public (comptabilité, gestion de structure, secrétariat accueil, management...). Le processus de professionnalisation est entendu comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles spécialités ; il « évoque le processus par lequel un métier ordinaire, une "occupation", parvient à obtenir un statut légal de "profession" propre à garantir aux membres de la profession nombre d'avantages dont, notamment, le monopole de l'exercice et le contrôle du droit d'entrée dans la profession » (Loirand, 2003)



qualités personnelles ne sont donc pas en jeu. Il peut, et c'est le plus souvent le cas, être salarié-e ; mais un-e bénévole peut tout à fait exécuter ces tâches (exemple : mise sous enveloppes).

- le « salarié professionnel », qui dispose d'une reconnaissance de qualification en dehors du milieu associatif ; le processus de professionnalisation s'est aussi réalisé à l'extérieur de l'association (exemple : médecin en centre de planification familiale).

- le « vrai professionnel salarié », qui exerce un métier qui a été « inventé » par les associations mais qui a obtenu une reconnaissance de qualification valant « licence » pour exercer (exemple : travailleuse familiale).

- le « professionnel méconnu », qui exerce une activité nouvelle, portée par le secteur associatif, mais qui n'est pas (encore) sanctionnée comme profession et ne correspond donc pas à une qualification salariale. Là encore, il s'agira le plus souvent de personnel salarié, mais un bénévole peut également assurer une telle activité (exemple : responsable de secteur dans l'aide à domicile).

Pour justifier leurs tentatives de professionnalisation des métiers constitutifs de leur projet, les associations s'efforcent de mettre en évidence les dimensions altruistes de ces activités ; celles-ci auraient alors les caractéristiques d'une action « désintéressée ». Pourtant organisées socialement sous la forme du travail salarié, elles occuperaient une position entre-deux, intermédiaire, à l'interface de l'action bénévole et du travail salarié. On pourrait ainsi interpréter leur intervention comme la recherche d'une manière alternative de reconnaître la valeur de ce qui est réalisé en leur sein, au-delà du contrat salarial. Mais participant malgré tout à une économie salariale, elles ne peuvent éluder totalement la question de la forme salariale de la reconnaissance.

Enfin, les politiques publiques ont des conséquences ambivalentes sur l'emploi associatif. Par exemple, les emplois aidés, s'ils ont incontestablement

favorisé le développement de la salarisation, ont un impact négatif sur les processus de qualification des emplois associatifs du fait du *turn over* inhérent à leurs modes de fonctionnement (Chauveau, Demoustier, Rousselière, 2002). Toutefois, tant en termes de qualification que de professionnalisation, dans le panorama des emplois aidés, un dispositif a occupé une place particulière : celui des emplois-jeunes, très mobilisés par les associations environnementales.

#### **LA FONCTION EMPLOYEUR : UNE PRISE DE CONSCIENCE RÉCENTE QUI SE TRADUIT PAR UN RAPPORT PARTICULIER DES SALARIÉ(E)S À L'EMPLOI ET AU TRAVAIL**

Enfin, dans une dernière partie, nous nous intéressons plus précisément au rapport au travail et à l'emploi des salarié-e-s associatifs. Pour cela, nous revenons sur les évolutions de la fonction employeur dans les organisations associatives, sur les difficultés qu'elle rencontre et sur le regard qu'elle suscite chez les salarié-e-s, afin de mettre en évidence ses implications dans la conception du travail. Nous abordons aussi la situation particulière du syndicalisme et de la syndicalisation, qui tient notamment au positionnement historique des syndicats vis-à-vis de l'économie sociale. Les mobilisations y sont réelles mais difficiles compte tenu de l'histoire associative (qui génère une dimension affective dans le rapport des salarié-e-s à l'employeur) et du type de travail effectué.

Les contraintes pesant sur les salarié-e-s associatifs ne sont pas négligeables, et elles sont souvent acceptées de bonne grâce par ces derniers, au moins dans un premier temps. Les motifs d'insatisfaction évoqués par les salarié-e-s quant à leur travail et leur emploi sont de deux ordres : d'une part des contraintes matérielles ou organisationnelles inhérentes au milieu associatif, ou considérées comme telles, qui pèsent sur les conditions de travail (manque de moyens financiers, obligation de collaborer avec des bénévoles, multiplication des instances de décision...) ; d'autre part, au-delà de ces contraintes, certains aspects de la gestion des ressources humaines dans le secteur atteignent plus directement les salarié-e-s dans leurs conditions d'emploi (bas niveaux de rémunération, déficit de reconnaissance, faibles perspectives de carrière, difficulté à délimiter strictement le temps de travail...). Mais c'est à tra-

7- Cette proposition de typologie à partir de nos terrains constitue une première ébauche à discuter et enrichir. Elle nous semble toutefois pouvoir être généralisée à condition d'exclure les emplois développés par les associations d'insertion.

8- Soulignons qu'il s'agit là d'une construction idéale, de types « purs » qui ne trouvent jamais de réalisation complète, l'observation du monde réel ne permettant donc qu'un classement toujours incertain et discutable.

vers les plaintes relatives au salaire que se manifeste le plus systématiquement l'insatisfaction. A cet égard, nous pouvons rappeler que nombre de structures associatives se trouvent hors convention collective ou soumises à une convention collective adoptée « par défaut », en l'absence de négociations propres à leur activité, et que la présence des syndicats y est particulièrement faible en raison de la petite taille de la grande majorité des associations, à laquelle s'ajoute une méfiance historique des confédérations syndicales envers l'économie sociale.

Pour une part non négligeable des personnes interrogées, les désagréments qui sont pointés, et tout particulièrement ceux liés à la rémunération, sont aussitôt relativisés<sup>9</sup> ; et sont au contraire mis en avant les avantages et les « compensations » apportés par ce qui est considéré comme des spécificités associatives. On travaille dans le secteur associatif, qui a peu de moyens, on ne peut donc en demander davantage. Mais surtout, le meilleur moyen pour les salarié-e-s associatifs de mettre à distance les désagréments évoqués plus haut, consiste à répertorier les aspects positifs, nombreux, qui émaillent leur vie au travail. Pour la majorité d'entre eux/elles, les motifs de satisfaction l'emportent, souvent largement. Les entretiens disent et redisent le sentiment d'utilité sociale, les contacts humains, l'autonomie, la polyvalence, l'ambiance de travail et l'enrichissement personnel. En d'autres termes, c'est dans leur rapport au travail lui-même que les salarié-e-s associatifs paraissent trouver des motifs de satisfaction, et non dans les contreparties monétaires qu'il implique. C'est l'une des raisons pour lesquelles, pour beaucoup des personnes interrogées, travailler dans le secteur associatif est un choix, pas toujours effectué d'emblée, mais souvent construit au fur et à mesure de l'expérience.

Les entretiens montrent que le travail dans le secteur associatif est porteur de sens. Il se décline en un versant positif, l'épanouissement au travail, et un versant négatif, une reconnaissance, notamment salariale, insuffisante. Le plus intéressant reste que ces deux aspects se combinent pour constituer un rapport spécifique au travail : les salarié-e-s eux/elles-mêmes justi-

fient leurs mauvaises conditions d'emploi par l'intérêt intrinsèque qu'ils/elles trouvent au travail. On peut y voir l'illustration des théories économiques concernant la part de rémunération symbolique qui s'ajoute au salaire monétaire perçu par les travailleurs des organisations non lucratives productrices d'externalités socialement positives, mais on peut y voir aussi le déplacement, par les salarié-e-s associatifs, de leur rapport au travail hors du monde marchand, les conditions d'emploi devenant alors secondaires vis-à-vis du travail lui-même et comme déconnectées de la valeur de celui-ci.

Sans doute, cette position délicate, voire intenable dans certains cas, favorise-t-elle la multiplication des conflits de travail au sein des organisations associatives. Mais on peut aussi penser que ces conflits, qu'ils interviennent entre salarié-e-s et employeurs bénévoles, entre salarié-e-s et bénévoles ou même entre bénévoles, manifestent la recherche d'une définition d'un cadre commun porteur de sens pour l'exercice du travail.

## **CONCLUSION : UNE PLACE SPÉCIFIQUE DU TRAVAIL DANS LES ASSOCIATIONS ?**

Au-delà de l'extrême diversité des modes d'utilisation du travail dans les associations, l'emploi associatif apparaît souvent comme un emploi de piètre qualité. Pourtant, il serait inexact, voire injuste, de considérer que ces organisations oublieraient leurs valeurs dès lors qu'elles deviennent employeuses. Les valeurs associatives imposent leur marque tant dans les formes empruntées par les processus de salarisation que dans celles de la professionnalisation. Certaines organisations oeuvrent avec constance à la reconnaissance d'un « travail professionnel » accompli dans le cadre d'une éthique. Les salarié-e-s des associations ne sont pas pour autant protégés de la précarisation. La confusion parfois entretenue dans ces organisations entre travail salarié et travail bénévole génère des conditions d'emploi qui peuvent conduire à la précarité. De plus, le fait que les associations reçoivent une large part de leur financement des collectivités publiques, sous forme de subventions ou de paiement de prestations, les oblige à entrer dans des cadres d'action établis par d'autres, qui ne peuvent manquer d'avoir des conséquences sur les formes d'emploi qu'elles proposent. Mais de toute façon, la coexistence des salarié-e-s associatifs avec

9- Il faut souligner que les salarié-e-s interrogé-e-s ici ne sont pas représentatifs de l'ensemble du salariat associatif, ils/elles bénéficient de conditions d'emploi plutôt plus favorables que la moyenne, 35 sur 40 sont en CDI et seuls 6 sur 40 sont à temps partiel.

les bénévoles pose la question du cadre de reconnaissance de leur travail.

En outre, les organisations ne paraissent pas accorder la même attention aux différents types d'emploi dont elles sont porteuses : leurs efforts concernant les conditions d'emploi semblent s'attacher prioritairement à ceux directement issus de la professionnalisation qu'elles promeuvent alors que ceux qui relèvent seulement de la salarisation apparaissant un peu comme les parents pauvres. Peut-être faut-il y voir la trace d'une difficulté des organisations associatives à s'assumer dans toutes leurs dimensions d'employeur, certaines fonctions, parfois encore assumées par des bénévoles, ne semblant pas mériter l'appellation de « travail ».

Malgré tout, on peut entrevoir la construction d'un modèle de travail où la dimension instrumentale ne serait pas essentielle. Le milieu associatif pourrait ainsi être envisagé comme le lieu où s'invente un modèle alternatif de travail. Un modèle alternatif au double sens : d'une part utopique, mais positif, du remplacement du travail salarié ; et d'autre part marginal, de seconde zone, plus réaliste en l'état actuel des choses mais aussi plus inquiétant. Car le problème revient à savoir si le contexte socio-économique admet une reconnaissance du supplément de valeur produit. Si les associations ne parvenaient pas à faire reconnaître socialement ce sur-travail, elles favoriseraient une exploitation supplémentaire de leurs salarié-e-s en comparaison avec les entreprises privées. Les associations seraient alors instrumentalisées pour produire des conditions de travail et de rémunération plus dégradées qu'ailleurs grâce à un travail porteur de « valeurs », au sens idéologique du terme. Ces observations posent donc la question du rôle que jouent les associations dans les transformations du salariat. Car le travail associatif ne se distingue sans doute pas si clairement que le pensent certain-e-s salarié-e-s interrogé-e-s du travail banalement effectué dans le secteur des services, lui aussi porteur de sens.

## Références bibliographiques

- Boltanski Luc, (1982), *Les cadres. L'invention d'un groupe social*, Paris, Minuit
- Bouffartigue Paul, (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute
- Chauveau Marie-Françoise, Demoustier Danièle, Rouselière Damien, (2002), *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie sociale.
- Chopart Jean-Noël, Neyret Guy, Rault Daniel (dir.), (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La découverte, coll. « Recherches ».
- Clergeau Cécile et Dussuet Annie (2004), « Les entreprises sociales en quête de professionnalisation : l'exercice difficile des associations d'aide à domicile aux personnes âgées », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), n°294, pp. 39-53.
- Clergeau Cécile, Dussuet Annie, (2005), « La professionnalisation dans les services à domicile aux personnes âgées : l'enjeu du diplôme », *Formation Emploi*, n° 90, pp. 65-78
- Comeau Yvan, (2003), « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec », *CRISES*, Cahier 03-05, Montréal.
- Demoustier Danièle, Ramisse Marie-Laure, (2000), *L'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Les Cahiers Polanyi, Thierry Quinquetton Editeur.
- Dreyfus Michel, (1995), « La naissance de la CGT ; syndicalisme contre mutualisme », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), n°258, pp. 83-87
- Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle, (2005), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Paris, Octarès, coll. « Le travail en débats ».
- Dussuet Annie, (2005), *Travaux de femmes - Enquêtes sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan.
- Dussuet Annie, Lauzanas Jean-Marc (dir.), (2007), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, PUR, coll. « Économie et société ».
- Dussuet Annie, Loiseau Dominique, (2003), « Mouvements familiaux, entre logique de service et logique d'autogestion (1945-2000) », in Georgi F. (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Editions de la Sorbonne, pp. 571-584.
- Dussuet Annie, Loiseau Dominique, (2007), « Les services aux familles offerts par les associations : un modèle de service "entre" formel et informel », in *L'économie*



*sociale entre informel et formel : paradoxes et innovations*, Dussuet A., Lauzanas J.-M., Rennes, PUR, coll. « Économie et société », pp. 95-128.

- Dussuet Annie, Flahault Erika, Loiseau Dominique, (2007), « Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? », communication au Colloque MiRCTA (Mission de Recherche sur la Culture et les Territoires en Aquitaine), CEMEA Aquitaine, AFS, ONMAS (Observatoire National de l'Animation et du Sport), UMR 5185 ADES, Les transitions professionnelles dans le monde associatif. Bénévolat, Volontariat, Salariat, Bordeaux, 25-26 avril 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, (2007), « La GRH dans les organisations associatives : des valeurs aux contraintes économiques », communication aux XI<sup>e</sup> Journées Internationales de Sociologie du travail, *Restructurations, précarisation, valeurs*, Londres, 21-22 juin 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, (2007), « Du bénévolat au salariat, gestion des ressources humaines et rapport au travail dans les associations », communication au colloque *New challenges in work and employment*, International Sociological Association, ISA Research Committee on Sociology of Work, Téléu-Qum, Montréal, Québec, Canada, 28-30 août 2007
- Dussuet Annie, Flahault Erika, Loiseau Dominique, 2007, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », DIISES, 115 p. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/fr/>
- Flahault Erika, (2002), *La composition sociale des associations du secteur environnement*, Rapport de recherche, post-doctorat, ADEME, 79 p.
- Flahault Erika, Emelianoff Cyria, Le Quément Benoît, (2005), « Une typologie des structures mancelles de l'économie solidaire », in A. Amintas, A. Gouzien & P. Perrot (dir.), *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, PUR, coll. « Des sociétés », pp. 339-353
- Flahault Erika, Robic Paulette, (2007), « Les associations d'environnement naturalistes partenaires privilégiés des pouvoirs publics : un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement », *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Dussuet A. et Lauzanas J.-M. (dir.), Rennes, PUR, coll. « Économie et société », pp. 183-198

- Gillet Jean-Claude, (2007), « La professionnalisation des animateurs(rices) : chemin en boucle ou chemin des écoliers ? », communication au colloque *Les transitions professionnelles dans le monde associatif*, Journées régionales organisées par la Mission de Recherche sur la Culture et les territoires (MiRCTA) et les CEMEA d'Aquitaine, en partenariat avec l'Association Française de sociologie (AFS), le laboratoire ADES-CNRS, la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Bordeaux, 25-26 avril 2007.
- Hély Matthieu, (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, pp. 27-51
- Hély Matthieu, (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de sociologie, EHESS.
- Hély Matthieu, (2007), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », XI<sup>e</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, *Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 21-22 juin 2007
- Hughes Everett C., (1996), *Le regard sociologique: essais choisis*, EHESS, coll. « Recherches d'histoire et de sciences sociales »
- Lancaster Antoine, Thomazeau René, Navelier Bertrand, (2001), *Identités et pratiques d'employeurs dans l'économie sociale, synthèse de l'étude qualitative sur l'exercice de la fonction employeur dans l'économie sociale*, USGERES
- Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud (dir.), (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique »
- Legros Diégo, Narcy Mathieu, (2004), « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, (Tome 1), Girard D. (dir.), Paris, L'Harmattan, pp. 215-230.
- Loirand Gildas, (2003), « Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives », in L. Prouteau (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 85-103
- Loiseau Dominique, (1996), *Femmes et militantismes*, Paris, L'Harmattan
- Micoud André, (2001), « La nébuleuse associative », in M. Boyer, G. Herzlich et B. Maresca (dir.), *L'environnement, question sociale. Dix ans de recherches pour le ministère de l'environnement*, Paris, Odile Jacob, pp. 119-129.

- Sadoul Nicolas, (2004), « Etre cadre associatif, une forme originale de l'engagement », in Ferrand-Bechmann D., *Les bénévoles et leurs associations*, L'Harmattan, pp. 223-246 (Logiques sociales)
- Simonet Maud, (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES* (Institut de recherches économiques et sociales), dossier « Activité et action dans le travail », vol. 44, n° 1, pp. 141-154
- Simonet Maud, (2005), *In Between Employment and Volunteer Work: Serving as a "volontaire" and as a "corps-member" in France and in the United States*, Centre National de la Recherche Scientifique and Center for the Study of Philanthropy
- Simonet Maud, (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », in Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, pp. 191-207
- Tabariès Muriel, Tchernonog Viviane, (2005), « les femmes dans les associations. La non-mixité des bureaux, reflet d'intérêts différents ou modalités d'accès aux responsabilités pour les femmes ? », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), n°297, pp. 60-81
- Tchernonog Viviane, (2007), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Juris-associations/Dalloz